

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi, persaingan bisnis semakin kompetitif. Semakin tingginya tingkat kompetisi berarti semakin tingginya tekanan, sehingga perusahaan perlu menurunkan biaya, membuat karyawannya semakin produktif, dan lebih meningkatkan kualitasnya (Dessler & Tan, 2009). Banyak organisasi menyatakan bahwa karyawan merupakan aset yang paling penting dan memiliki peranan besar dalam kesuksesan organisasi (Robbins & Coulter, 2009).

Sejumlah penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya telah membuktikan pengaruh dari motivasi kerja karyawan. Motivasi yang tinggi dapat menyebabkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Karsli & Iskender, 2009). Motivasi juga sangat mempengaruhi *turnover intention* (Dysvik & Kuvaas, 2012). Motivasi intrinsik dapat membantu mengurangi *turnover intention* karyawan.

Untuk dapat memiliki karyawan yang bekerja, perusahaan perlu mengetahui bagaimana memotivasi karyawan (Robbins & Coulter, 2009). Memotivasi karyawan bukanlah pekerjaan yang mudah, perlu adanya usaha yang keras dan pengetahuan yang mendalam sehingga karyawan bersedia bergabung dengan perusahaan, memberikan kinerja yang baik, dan bersikap loyal terhadap perusahaan (Dessler & Tan, 2009).

Banyak orang memiliki pandangan yang salah mengenai motivasi. Motivasi dilihat sebagai sifat pribadi manusia, maka diasumsikan bahwa beberapa orang mungkin akan termotivasi karena hal yang sama dan yang lainnya tidak. Pandangan ini juga mengatakan bahwa hal-hal yang mendorong orang termotivasi berbeda-beda. Motivasi juga beragam, tergantung pada situasi. Seseorang mungkin akan lebih termotivasi dibandingkan dengan yang lain dalam sebuah situasi tertentu (Robbins & Coulter, 2009).

Motivasi dalam hal ini merupakan dorongan yang menyebabkan dan mengarahkan karyawan untuk bertahan dalam usaha untuk mencapai sebuah tujuan (Dessler & Tan, 2009). Lebih lanjut Robbins & Coulter (2009) menyatakan motivasi sebagai proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan dipertahankan untuk mencapai sebuah tujuan. Elemen energi dalam pengertian tersebut merupakan sebuah ukuran untuk penggerak motivasi. Seorang yang termotivasi akan bekerja keras dan memberikan usaha yang maksimal. Seberapa besar usaha karyawan perlu diperhatikan. Usaha yang besar tidaklah perlu jika tidak memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini usaha karyawan yang diinginkan perusahaan adalah usaha yang menguntungkan perusahaan. Motivasi dalam hal ini mencakup dimensi kegigihan. Perusahaan ingin karyawan memiliki ketekunan dalam memberikan usaha yang besar untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Ivancevich (2007), teori-teori perbandingan sosial mengatakan bahwa motivasi sangatlah dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap seberapa adil mereka dibayar. Berdasarkan teori pertukaran (*exchange theory*) dan teori keadilan (*equity theory*), tingkat keadilan dan ketidakadilan yang dirasakan karyawan di lingkungan kerja jika dibandingkan dengan karyawan lain menjadi penentu utama produktivitas dan kepuasan karyawan. Teori keadilan adalah ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil akan lebih termotivasi dalam bekerja (William, 2007). Lebih lanjut menurut Dessler dan Tan (2009) dalam teori keadilan mengatakan bahwa karyawan mencari keadilan di dalam pekerjaannya. Karyawan menginginkan adanya keadilan antara kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi dengan upah yang didapatkan.

Teori keadilan memiliki tiga komponen mendasar, yaitu: *inputs*, *outcomes*, dan *referents*. *Input* merupakan kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi. Contohnya; pendidikan, intelijen, pengalaman, jam kerja, dan usaha. *Outcomes* adalah upah yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya terhadap organisasi. Yang termasuk dalam *outcomes* adalah gaji, simbol status, *job title* tugas, juga gaya kepemimpinan atasan. Terakhir yaitu *referents*, merupakan karyawan lain yang menjadi pembanding apakah karyawan diperlakukan dengan sama. Biasanya

orang memilih perbandingan yang punya pekerjaan yang sama atau seseorang yang memiliki gender, umur, masa jabatan, atau karakteristik lain yang sama (Williams, 2007).

Robbins & Coulter (2009) menyatakan bahwa *referent* merupakan individu lain yang memiliki pekerjaan yang sama di organisasi yang sama termasuk teman, tetangga, atau seorang profesional. Individu melakukan perbandingan berdasarkan apa yang didengar ketika bekerja atau berdasarkan apa yang dibaca di koran. Kebijakan membayar, prosedur, dan alokasi termasuk dalam kategori sistem. Sedangkan rasio perbandingan antara *input* dan *outcomes* yang unik secara individual termasuk dalam kategori diri (*self category*). Hal ini mencerminkan pengalaman pribadi yang telah berlalu dan koneksi yang dipengaruhi oleh beberapa kriteria seperti pekerjaan sebelumnya atau nilai dalam keluarga.

Berdasarkan proses teori keadilan, karyawan akan membandingkan *outcomes* yang diterima dari organisasi dengan *input* yang diberikan kepada organisasi. Setelah dilakukan perbandingan internal antara *input* dan *outcomes*, karyawan akan melakukan perbandingan eksternal. Karyawan akan membandingkan hasil perbandingan *input* dan *outcomes* internal dengan hasil perbandingan *input* dan *outcomes* dari *referents*. Ketika karyawan mendapati hasil perbandingan dengan *referent* sama, maka akan disimpulkan bahwa mereka telah mendapat perlakuan yang adil. Namun jika hasilnya tidak sama, maka karyawan akan menyimpulkan bahwa karyawan telah diperlakukan tidak adil (Williams, 2007). Ketika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, karyawan akan berusaha untuk merubah kualitas dan kuantitas *input* karyawan. Akibatnya dapat terjadi kenaikan ketidakhadiran (*absenteeism*), kualitas yang semakin rendah, kuantitas yang menurun, atau bahkan karyawan yang mengundurkan diri (Ivancevich, 2007).

Dalam memotivasi karyawan, manajer harus memperhatikan teori keadilan (*equity theory*). Dalam teori keadilan dikenal konsep keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif adalah persepsi keadilan mengenai bagaimana distribusi sumber daya dan *reward* di seluruh organisasi. Konsep ini sangat erat hubungannya dengan kompensasi (Gibson dkk., 2009). Keadilan dalam distribusi

akan ditentukan secara individual melalui perbandingan dengan karyawan lain. Karyawan menaruh perhatian apakah secara individual karyawan telah mendapatkan yang seharusnya (Fernandes & Awamleh, 2006).

Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan dalam proses yang digunakan untuk membuat keputusan alokasi *reward*. Keadilan prosedural penting karena walaupun karyawan tidak puas dengan gaji yang diperoleh tetapi ketika karyawan percaya bahwa prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan *outcomes* adil maka ketidakpuasan mereka terhadap manajemen perusahaan akan berkurang (Williams, 2007). Karyawan yang persepsi akan keadilan proseduralnya naik akan cenderung untuk melihat pimpinan dan organisasi mereka secara positif meskipun mereka tidak puas dengan gaji, promosi, dan *personal outcomes* lainnya (Robbins & Coulter, 2009).

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada beberapa karyawan perusahaan keluarga, ditemukan adanya ketidakadilan yang sering terjadi dalam bisnis keluarga. Hal ini diasumsikan juga terjadi pada karyawan perusahaan keluarga yang bekerja di Samarinda. Prosedur tidak berjalan seperti peraturan yang telah ditetapkan. Hal ini terjadi karena adanya kepentingan keluarga yang menyebabkan adanya ketidakadilan yang dialami karyawan yang bukan anggota keluarga. Bisnis keluarga merupakan sebuah usaha yang kepemilikan dan kendali bisnisnya sebagian besar dipegang oleh sebuah keluarga, dan terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang bekerja di dalam bisnis tersebut (Bowman-Upton dalam Maharani, 2009). Sebagian besar definisi bisnis keluarga berkaitan dengan seberapa jauh tingkat kepemilikan dan terlibatnya anggota keluarga dalam usaha tersebut (Handler dan Barry dalam Maharani, 2009).

Hal tersebut menyimpulkan perusahaan keluarga sering dikaitkan dengan beberapa karakteristik seperti aturan paternalistik-autokratik, budaya *founder-centric*, kurang delegasi, persepsi *ingroup-outgroup* dari karyawan yang bukan keluarga, altruisme, dan nepotisme (Barnett & Kellersman dalam Sieger et al, 2011). Aspek-aspek tersebut merupakan sumber yang potensial bagi persepsi ketidakadilan dari

karyawan yang bukan keluarga (Carsrud dalam Sieger dkk., 2011). Ketidakadilan yang dirasakan dapat memberi pengaruh pada kepuasan (Williams, 2007).

Beberapa masalah yang sering terjadi dalam bisnis keluarga adalah perencanaan stratejik yang tidak fokus, prosedur dalam memecahkan masalah yang tidak formal dan tidak sistematis berkaitan dengan penggajian, juga kecenderungan untuk bereaksi terhadap perubahan dengan tidak serius (Kodrat & Gunawan, 2007). Ketika keluarga pemilik menggunakan otoritas dan kekuasaannya untuk melayani anggota keluarga dan bukan untuk kepentingan bisnis, seperti untuk konsumsi pribadi, maka sikap ini dapat meningkatkan persepsi karyawan yang bukan anggota keluarga akan ketidakadilan (Sieger dkk., 2011).

Teori keadilan mengemukakan bahwa karyawan lebih peduli terhadap keadilan akan *outcomes* yang diperoleh dibandingkan level pasti *outcomes* yang diperoleh. Dalam perusahaan keluarga, karyawan membandingkan *input/outcome* mereka dengan *inputs/outcomes* individu yang lain dalam kerangka acuan mereka. Contohnya dengan anggota keluarga pemilik yang juga bekerja di perusahaan tersebut. Jika hasilnya tidak sama, maka akan timbul persepsi ketidakadilan (Sieger dkk., 2011).

PT Syam Surya Mandiri di Samarinda, Kalimantan Timur merupakan salah satu contoh perusahaan keluarga yang ada di Indonesia. Perusahaan ini bergerak dalam pengolahan bahan baku udang. Produk yang dihasilkan berupa udang beku dan berbagai jenis udang olahan lainnya. Berdasarkan wawancara, saat ini posisi direktur dipegang oleh salah satu anggota keluarga pendiri perusahaan ini. Beberapa anggota keluarga pendiri lainnya juga memegang posisi cukup penting di dalam perusahaan. Perusahaan ini memiliki jumlah karyawan yang cukup besar. Karyawan yang bekerja di PT Syam Surya Mandiri, khususnya di bagian produksi, merupakan karyawan yang bukan merupakan anggota keluarga.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan *Human Resources Department* (HRD) PT Syam Surya Mandiri diketahui bahwa tidak banyak anggota keluarga yang bekerja di perusahaan. Di bagian manajemen lebih banyak diisi oleh tenaga profesional. Namun meskipun sedikit, anggota keluarga yang bekerja di perusahaan

ini bertanggung jawab atas departemen yang cukup penting dalam perusahaan yang berkaitan dengan pengambilan kebijakan operasional perusahaan. Anggota keluarga lebih memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan walaupun banyak tenaga profesional yang bekerja pada perusahaan tersebut. Masalah dapat terjadi ketika keputusan yang diambil lebih berorientasi pada kepentingan keluarga daripada perusahaan. Hal ini dapat menimbulkan rasa ketidakadilan pada karyawan profesional. Kebijakan yang diputuskan oleh pekerja yang merupakan anggota keluarga pemilik mempengaruhi proses dan prosedur operasional secara keseluruhan. Hal ini memberikan dampak pada semua karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti tertarik untuk menganalisis lebih lanjut pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap motivasi karyawan PT Syam Surya Mandiri.

1.2. Batasan Masalah

Masalah yang akan diteliti pada penelitian ini hanya pada analisa terhadap pengaruh dua variabel terikat, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap motivasi. Penelitian hanya dilakukan terhadap karyawan perusahaan keluarga PT Syam Surya Mandiri di Samarinda.

1.3. Rumusan Masalah

Memotivasi karyawan bukanlah hal yang mudah. Perlu pengetahuan yang mendalam dan usaha yang keras dalam memotivasi karyawan untuk dapat memberikan kinerja yang tinggi serta loyal terhadap perusahaan. Motivasi sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan seberapa adil mereka diperlakukan. Karyawan yang diperlakukan secara adil akan lebih puas dan memberikan kinerja yang baik.

Perusahaan keluarga sering dikaitkan dengan karakteristik yang dapat menjadi sumber potensial bagi adanya persepsi dari karyawan yang bukan keluarga akan ketidakadilan. Karyawan yang bukan keluarga melakukan perbandingan dengan karyawan lain dalam satu perusahaan yang masuk dalam anggota keluarga pemilik.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka secara umum perumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dari keadilan distributif secara parsial terhadap motivasi karyawan PT Syam Surya Mandiri?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dari keadilan prosedural secara parsial terhadap motivasi karyawan PT Syam Surya Mandiri?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dari keadilan distributif dan keadilan prosedural secara simultan terhadap motivasi karyawan PT Syam Surya Mandiri?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif secara parsial terhadap motivasi karyawan PT Syam Surya Mandiri.
2. Untuk Mengetahui pengaruh keadilan prosedural secara parsial terhadap motivasi karyawan PT Syam Surya Mandiri.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural secara simultan terhadap motivasi karyawan PT Syam Surya Mandiri.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menguatkan teori yang ada mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai motivasi karyawan. Diharapkan dengan adanya pembuktian terhadap teori yang sudah ada dapat lebih memperkuat teori-teori yang digunakan tersebut.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan manajemen dalam menentukan strategi pengambilan keputusan dalam pemberdayaan karyawan. Lebih spesifik untuk mengetahui faktor manakah yang paling berpengaruh terhadap peningkatan motivasi karyawan perusahaannya.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan, program kreativitas mahasiswa ini disusun secara sistematika dengan penulisan sebagai berikut

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Berisi pemecahan masalah, landasan teori mengenai motivasi karyawan, keadilan distributif, keadilan prosedural, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Berisi tentang variabel penelitian dan definisi variabel operasional, penentuan sample, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan objek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

BAB V : KESIMPULAN

Sebagai bab terakhir, bab ini akan menyajikan secara singkat kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan dan juga memuat saran-saran bagi pihak yang berkepentingan untuk pengembangan penelitian lanjutan.